



PERFIL EMPREENDEDOR DE GESTORES UNIVERSITÁRIOS

KARLLA ZANESCO

Resumo

A presente pesquisa teve como objetivo identificar o perfil empreendedor dos gestores da Universidade Federal de Santa Catarina através do estudo de um de seus centros de ensino durante os meses iniciais do segundo semestre de 2010. A pesquisa foi realizada através da revisão bibliográfica de temas como empreendedorismo, intraempreendedorismo, gestão universitária e perfil empreendedor, e também pela realização de entrevistas com gestores universitários. Após a finalização da revisão bibliográfica e da aplicação das entrevistas, realizou-se a análise dos dados, comparando o que foi obtido na literatura com o que foi identificado através das entrevistas com as pessoas envolvidas na gestão universitária. Obteve-se então, como resultado da pesquisa, um perfil empreendedor que respeita a realidade da Universidade Federal de Santa Catarina como instituição federal de ensino e permite apresentar aos gestores universitários atuais e futuros quais características empreendedoras são consideradas importantes para que eles possam atuar de maneira inovadora, criando valor para a organização e para comunidade na qual esta se insere.

Palavras-chave: empreendedorismo, perfil empreendedor, gestão universitária.

1 INTRODUÇÃO

As organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, grandes ou pequenas têm a necessidade de manter em sua estrutura pessoas diferenciadas, capazes de resolver problemas, tomar decisões, criar novas formas de trabalho, desenvolver novos produtos ou aperfeiçoar os existentes; essas pessoas são os empreendedores. Obviamente que isso não é novidade, ao ler a obra de Schumpeter (1988), publicada pela primeira vez no início século passado, é possível entender quem são os empreendedores e sua importância para a sociedade. Mas o que realmente se quer apresentar nessa primeira reflexão é que as organizações precisam de empreendedores.

Da mesma forma, as universidades, que são Instituições de Ensino Superior (IES), são organizações e precisam de pessoas com espírito empreendedor. Essas Instituições encontram-se fortemente influenciadas pelo que ocorre com a sociedade; como pode ser observado atualmente após o surgimento da chamada sociedade do conhecimento, do mundo da informação e da tão citada era da globalização, situações que colocam essas organizações numa constante necessidade de adaptação em suas estruturas de uma maneira geral, mantendo apenas, como afirmam Audy e Morosini (2006), seus princípios básicos e sua missão histórica e social, porém a última passa a admitir um caráter mais inovador e empreendedor observado em suas ações em relação à comunidade na qual se inserem, aos seus estudantes e a elas próprias.

Nesse contexto, apresenta-se uma importante constatação feita por Kerr (apud Clark, 2006, p.28) destacado reitor da Universidade da Califórnia nos anos 60, que estudou e escreveu sobre educação superior:

Pela primeira vez, um mundo de aprendizagem realmente internacional, altamente competitivo está imergindo. Se você quer ingressar nessa esfera, você deve fazê-lo por mérito. Você não poderá contar com fatores políticos ou de outras naturezas. Você deverá conceder um grande percentual de autonomia às instituições para que essas sejam dinâmicas e ágeis na competição internacional. Você deve desenvolver lideranças empreendedoras que acompanhem a autonomia institucional.

A partir dessa reflexão é possível compreender em qual contexto esse trabalho se desenvolve. E nesse contexto está inserida a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, uma instituição que está completando seus 50 anos de existência e, embora seja uma organização do setor público, e este não tenha uma imagem empreendedora para a maioria das pessoas, sua criação e desenvolvimento dependeram e dependem de atitudes diferenciadas que provavelmente são provenientes de empreendedores atuais e passados, como o professor João David Ferreira Lima (1910 – 2001), que foi um dos fundadores da UFSC (AGECON, 2010; LIMA, 2000).

A área de estudo desta pesquisa, Gestão Universitária, é uma área de estudo que vem se desenvolvendo na história UFSC. Desde 2004 funciona na universidade o Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (Inpeau) que assumiu o antigo Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (Nupeau) criado em 1988. O objetivo do Inpeau é “gerar, disseminar e preservar o conhecimento científico e tecnológico desenvolvido na área de Administração Universitária, visando a construção de um moderno sistema de educação superior” (INPEAU, 2010). Dentro desse tema, o artigo vai tratar do empreendedorismo na gestão universitária. Esse empreendedorismo, exercido por pessoas que trabalham para uma organização da qual não são proprietárias, foi denominado por Pichot III (1989) como *intrapreneurship* ou, em português, intraempreendedorismo e, de acordo com o mesmo autor, o indivíduo que empreende na organização é o *intrapreneur* ou, novamente traduzindo para o termo que será utilizado nesse trabalho, intraempreendedor.

Embora empreendedorismo seja uma das áreas mais pesquisadas, e em uma das quais mais se publica, ainda não é considerada uma ciência pois ainda não foi possível estabelecer-se um padrão que indique que a presença de determinados fatores em uma organização ou pessoa garantem que ela será um empreendimento, ou empreendedora, de sucesso (DOLABELA, 2008); quanto ao intraempreendedorismo, apesar de ser uma área dentro do empreendedorismo, trata-se de um conceito relativamente novo se comparado ao anterior, ainda mais quando se considera o mesmo em relação, especificamente, à gestão universitária.

Perceptível, seja em relação ao empreendedorismo ou intraempreendedorismo, seja na gestão universitária ou outra, é que o fator humano é fundamental, sem ele não há realizações práticas daquilo que se almeja; atribuem-se as atitudes empreendedoras ocorridas dentro da universidade às pessoas responsáveis por sua gestão, que devem possuir características propícias para tanto. Aproveitando-se dessa última afirmação, apresenta-se o problema em estudo neste artigo: como se apresenta o perfil empreendedor dos gestores da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC? Para responder a esse problema o objetivo geral deste artigo é identificar o perfil empreendedor dos gestores da UFSC; e os objetivos específicos são os seguintes:

- a) definir o perfil empreendedor de acordo com a literatura da área;
- b) especificar as necessidades da gestão universitária em relação ao empreendedorismo;
- c) analisar o ambiente da gestão universitária quanto ao empreendedorismo;
- d) identificar o perfil empreendedor na visão dos gestores universitários;
- e) fazer um paralelo entre a literatura e a visão dos gestores;
- f) apresentar o perfil empreendedor dos gestores universitários.

2 METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado através de pesquisa que pode ser classificada como aplicada, descritiva, qualitativa, bibliográfica e estudo de caso (SILVA & MENEZES, 2001; TRIVIÑOS, 1987).

O objeto de análise, e ao mesmo tempo sujeito da pesquisa, é o gestor universitário. Como já comentado na introdução, a pesquisa foi realizada na Universidade Federal de Santa Catarina, que foi analisada a partir de em um de seus centros de ensino, o Centro Sócio-Econômico – CSE. A escolha dos gestores desse centro caracteriza uma amostragem não probabilística, pois os mesmos foram escolhidos segundo o cargo que ocupam.

Como ponto de partida para obtenção das informações necessárias ao desenvolvimento do estudo foi realizada a pesquisa bibliográfica dos conceitos-chave em relação ao problema de pesquisa em materiais disponíveis fisicamente ou na Internet. A partir disso, foi necessária a realização de entrevistas com gestores universitários para viabilizar uma pesquisa que correspondesse à realidade da própria universidade indo além do que pode ser obtido com a teoria. Foi utilizada a entrevista semi-estruturada, pois ela permite ao pesquisador encontrar respostas e informações além de um roteiro pré-definido (TRIVIÑOS, 1987). No roteiro utilizado havia 17 questões, em sua maioria objetivas. O contato inicial com os entrevistados foi realizado via e-mail ou carta de apresentação.

Procurou-se entrevistar pelo menos um gestor de cada uma das seguintes áreas: direção do centro, chefia de departamento e coordenadoria de curso de graduação e pós-graduação. Foram entrevistados ao todo 10 gestores, durante a maioria das entrevistas foi utilizado, além do registro por escrito, um gravador de voz para agilizar o registro das entrevistas e permitir que a entrevistadora pudesse registrar em papel apenas os pontos principais das respostas. Em média cada entrevista teve uma duração de 38 minutos.

Por ser uma pesquisa qualitativa, e por não utilizar amostragem aleatória, a análise dos dados não utilizou métodos estatísticos e foi realizada através da análise de conteúdo, que segundo Vergara (2008) refere-se a uma técnica de identificação do que está sendo dito sobre um tema específico, complementando esta definição Lakatos e Marconi (1996, p.116) afirmam que essa análise tem por finalidade “descrever, sistematicamente, o conteúdo das comunicações”.

Quanto às limitações desta pesquisa, considerando a abordagem de Lakatos e Marconi (1996), ela é limitada quanto ao assunto, à extensão, dentre outros fatores que restringem seu campo de ação. Em relação ao assunto e a extensão, essa pesquisa busca a identificação do perfil empreendedor dos gestores universitários especificamente da Universidade Federal de Santa Catarina; por essa razão não se pode afirmar que os resultados correspondam à realidade de outras Instituições de Ensino Superior. Acrescente-se que a pesquisa não irá abranger toda a Universidade, mas sim um de seus centros de estudo.

Cabe ressaltar que a pesquisa visa a descrição, ou apresentação de um perfil empreendedor que não deverá ser utilizado como forma de enquadramento de pessoas, mas sim como uma ferramenta auxiliar para um melhor desempenho possível dos cargos de gestão. Além disso, o perfil corresponde somente às características empreendedoras, não se objetivou identificar competências gerenciais de outra espécie ou competências técnicas que também sejam necessárias aos cargos.

Por fim, o perfil corresponde ao que foi obtido com entrevistas realizadas entre agosto e novembro de 2010 e literatura até então disponível, fazendo com que pesquisas realizadas nos próximos anos e, ou, utilizando outros métodos, não cheguem necessariamente ao mesmo resultado da atual.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O termo empreendedorismo, segundo Dornelas (2005, p.39), indica “o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de idéias em oportunidades”. Complementando essa definição Dornelas (2008, p.35) considera que o empreendedorismo implica em fazer algo novo e diferente, “mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor”. Deve-se considerar o empreendedorismo não somente nas pequenas e novas empresas como é comum, mas também nas grandes e tradicionais organizações, que podem chegar, através do empreendedorismo, a inovações que as façam continuar fortes (DORNELAS, 2008). A partir disso, introduz-se a abordagem do empreendedorismo corporativo, empreendedorismo interno ou intraempreendedorismo.

Segundo Pinchot III (1989), intraempreendedorismo se refere a um método de utilização do espírito empreendedor nas grandes organizações e é a definição de um sistema revolucionário, capaz de acelerar as inovações nas grandes empresas, através do ótimo uso de seus talentos empreendedores.

Dornelas (2008) apresenta a definição de intraempreendedorismo como a prática do empreendedorismo em organizações já estabelecidas.

Filion (2004, p. 65) afirma simplesmente que “o intraempreendedor é definido como uma pessoa que desempenha um papel empreendedor dentro de uma organização”.

Em relação às diferenças entre um tipo de empreendedorismo e outro, Dornelas (2008) considera o empreendedorismo de *start-up* mais voltado para a criação de riqueza, requerendo busca de investimentos junto a terceiros, criação de uma estratégia e de uma cultura organizacional, ausência de regras, visão de curto prazo e ações aceleradas; enquanto o intraempreendedorismo está ligado à construção e melhora na imagem de uma marca, requer

busca por investimentos internos ou realocação dos existentes, deverá trabalhar as oportunidades em uma cultura e estratégia já formadas, com regras claras, visão de médio a longo prazo e com a presença da burocracia.

Dolabela (2008, p.25) apresenta uma denominação unificada para o empreendedor e o intraempreendedor, incluindo ambos no termo “empreendedores empresariais”, que podem ser indivíduos que criam uma empresa, indivíduos que compram uma empresa e introduzem inovações, assumindo riscos ou ainda empregados que introduzem inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais.

Filion (2004) sustenta que a diferença básica entre empreendedorismo e intraempreendedorismo é a condição do indivíduo como fundador, dono do negócio ou como contratado, trabalhando para uma organização existente.

Costa, Cericatto e Melo (2007) comentam que, no passado os empreendedores eram vistos de maneira distinta, praticamente contrária, em comparação aos executivos corporativos, enquanto atualmente o fato de uma pessoa ser um profissional liberal ou estar em uma organização existente não impede que ela seja uma empreendedora, aliás, espera-se que ela a seja, que inove e que não se sinta intimidada pelas mudanças.

3.1 PERFIL EMPREENDEDOR

De um modo geral, os empreendedores são indivíduos que se diferem dos demais por possuírem características de personalidade, comportamentos e motivação singulares e serem apaixonados pelas atividades que desenvolvem; têm necessidade de realizar coisas novas e de pôr em prática suas idéias, almejam ser reconhecidos e admirados, além de referenciados e imitados, e querem deixar seu legado (DEGEN, 1989, 2009; DORNELAS, 2005).

Drucker (1987) caracteriza o empreendedor como um indivíduo que está sempre em busca da mudança, vendo nela uma oportunidade e é também um indivíduo que inova.

Dornelas (2005), por sua vez, atribui certas características aos empreendedores de sucesso, afirmando que eles são visionários, sabem tomar decisões, fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, são determinados e dinâmicos, são dedicados, são otimistas e apaixonado pelo que fazem, são independentes e constroem o próprio destino, ficam ricos, são líderes e formadores de equipes, são bem relacionados, organizados e planejam, possuem conhecimento, assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade.

Timmons (1985, apud LONGEN, 1997) chegou à constatação de alguns atributos de personalidade e comportamento do empreendedor bem sucedido, como ter total comprometimento, determinação e perseverança em relação ao seu negócio; ser guiado pela auto-realização e crescimento; possuir senso de oportunidade e ser orientado por metas; tomar iniciativa na resolução de problemas; ser persistente na resolução de problemas mas realista para avaliar o que pode e o que não pode fazer; conhecer suas forças e fraquezas e possuir senso de perspectiva e otimismo mesmo nas horas mais difíceis; buscar feedback, ser bom ouvinte e aprender com facilidade; possuir controle racional dos impulsos externos, não se deixando dominar pelos fatos ou pela sorte; ser tolerante ao stress, à ambigüidade e à incerteza; procurar correr riscos calculados; ser uma pessoa íntegra e confiável; ser decidido, saber equilibrar urgência e longo prazo, ser ao mesmo tempo realizador e visionário; lidar bem com o fracasso e possuir a habilidade de transformar um erro em aprendizado; por fim, o empreendedor bem sucedido deve ser um formador de equipes.

Ray e Turpin (1988, apud LONGEN, 1997) chegaram, através de sua pesquisa, a uma série de habilidades relacionadas ao sucesso do empreendedor, como a de identificar novas oportunidades, avaliá-las e pensar criticamente, de comunicação persuasiva, negociação, comunicação interpessoal, de adquirir informação e de resolução de problemas.

Em se tratando de perfil intraempreendedor, Pinchot III (1989) apresenta características específicas dos mesmos, comparadas às dos gerentes tradicionais e aos empreendedores tradicionais. Dentre essas características, pode-se citar a de que o intraempreendedor sabe delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito; tem autoconfiança, coragem e é otimista quanto à sua capacidade de superar o sistema; e preocupa-se com o ambiente interno e externo; gosta de riscos moderados.

3.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA E EMPREENDEDORISMO

A gestão universitária, segundo Souza (2009, p.24) compreende duas modalidades de administração educacional, uma compreende os serviços administrativos e de infra-estrutura e outra diz respeito à dimensão acadêmica, o mesmo autor afirma que “essas modalidades da administração educacional constituem um campo complexo de trabalho para os gestores universitários, cuja formação exige a aquisição de competências administrativas, técnicas e humanas”. Nesse sentido, Schmitz e Bernardes (2008, p.4) comentam sobre o papel do gestor universitário, afirmando que ele deve administrar os vários sistemas e subsistemas administrativos e acadêmicos da universidade de maneira simultânea aos procedimentos administrativos e acadêmicos.

Segundo o que nos apresenta Souza (2008), o empreendedorismo quando estudado em relação às universidades pode ser analisado a partir de duas linhas de pesquisa distintas, uma trata da universidade como formadora de empreendedores e outra da universidade como empreendedora. Nesse artigo, o estudo está voltado para aspectos da universidade como empreendedora.

Schmitz e Bernardes (2008, p.4) afirmam que a universidade empreendedora é a instituição na qual “se aprende a aprender”, e acrescentam que ela

deve ser instrumento central da modernidade da sociedade e da economia, uma vez que a educação é considerada fator primordial desse processo, e ainda deve ser geradora da capacidade de criar tecnologias inovadoras e alternativas. [...] A universidade deve estar dirigida ao perfil gerencial do administrador do futuro, que deve possuir algumas posturas indispensáveis como: iniciativa de ação e decisão, capacidade de negociação, competência e autonomia para criar e inovar, capacidade de comunicação interpessoal, comprometimento com princípio ético, capacidade de trabalhar em grupo, possibilidade de aprender com o erro e principalmente a capacidade visionária. (SHIMITZ & BERNARDES, 2008, p.4).

Miranda e Silveira (2009) citam alguns estudos realizados sobre o tema do empreendedorismo na gestão universitária, como o de Elford e Hemstreet (1996 apud MIRANDA & SILVEIRA, 2009), no qual constatou-se que os intraempreendedores da universidade são indivíduos pró-ativos e líderes educacionais inovadores, que trabalham como empresários dentro da universidade. E através de seu próprio estudo, Miranda e Silveira (2009, p.12) constataam que “o ambiente da IES, especialmente as que mantêm o tripé de ensino, pesquisa e extensão, é empreendedor”; e a presença dos intraempreendedores é crucial para a sobrevivência das IES.

Costa, Barros e Santos (2007, p.08), após realizarem uma pesquisa envolvendo docentes e técnicos administrativos de uma universidade brasileira, concluem que há, dentre os professores universitários, maior frequência de empreendedores do que entre os técnicos, os autores justificam o fato afirmando que a função do professor tem por natureza agregar conhecimento de maneira constante, enquanto “o cargo de técnico administrativo demanda

pessoas preocupadas com a estabilidade no emprego, sendo um agente de acomodação expressa em atividades repetitivas e rotineiras que confrontam com atitudes inovadoras”.

Enfim, para a universidade em si, assim como para as demais organizações, ter empreendedores é essencial para se atender com êxito aos clientes internos e externos. Parte-se agora para a apresentação dos procedimentos metodológicos deste trabalho.

4 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC

Para apresentar a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, faz-se necessária a apresentação de sua missão, que segundo o seu estatuto é

produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida. (UFSC, 2008, art. 3º).

A visão da UFSC, segundo dados do seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, é “ser uma universidade de excelência” (UFSC, 2010, p.13). Ainda segundo o mesmo documento, em relação aos seus valores a instituição deve “afirmar-se, cada vez mais, como um centro de excelência acadêmica, no cenário regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida” (UFSC, 2010, p.13), tendo como base alguns valores, dentre os quais estão os que mostram a universidade de uma maneira mais empreendedora, requerendo pessoas preparadas para essa realidade; os valores mais ligados ao empreendedorismo são: ousada, internacionalizada, democrática e plural e bem administrada e bem planejada.

Este estudo focou em um dos centros de ensino da UFSC, o CSE, composto pelos departamentos de Ciências da Administração – CAD, Ciências Contábeis – CCN, administração, Serviço Social - DSS, e Ciências Econômicas – CNM (CSE, 2010).

Os gestores entrevistados são, de um total de dez pessoas, quatro mulheres e seis homens. E os cargos de gestão ocupados atualmente por eles (alguns ocupam mais de um cargo) na universidade correspondem às áreas de direção do centro de ensino, chefia de departamento, coordenação de curso de graduação ou pós-graduação, presencial ou à distância, coordenadoria pedagógica e direção de instituto de pesquisa.

Todos os gestores entrevistados fazem parte do grupo de docentes do centro de ensino pesquisado e levando-se em consideração o que Costa, Barros e Santos (2007) apresentaram como resultado de sua pesquisa – que há mais empreendedores entre os docentes do que entre os técnicos – acredita-se que, por serem docentes, há uma maior chance da opinião desses entrevistados colaborar com a pesquisa. Também se pode considerar aqui o que dizem Miranda e Silveira (2009, p.12), que a Universidade, pelo seu caráter de ensino, pesquisa e extensão, constitui-se de um ambiente que é empreendedor, e os que estão mais próximos desses aspectos do ambiente – ensino, pesquisa e extensão – são os próprios docentes.

Quanto ao período de trabalho na Universidade, os gestores entrevistados estão há no mínimo três anos e meio e no máximo 32 anos vinculados à Instituição, sendo que a maioria está há mais de 10 anos na instituição. Em relação à formação acadêmica, nove dos entrevistados possuem doutorado e um pós-doutorado; e, quanto à experiência profissional, todos já passaram por outros cargos de gestão além do atual, dentro ou fora da UFSC.

4.1 O AMBIENTE

Como já foi apresentado na contextualização da universidade e na própria literatura, há indícios de que o empreendedorismo não só é bem vindo como também é esperado. Aqui, esse ambiente da gestão universitária, na UFSC, será analisado considerando-se alguns aspectos previamente definidos, que são priorizados na análise:

- a) de que forma as pessoas assumem os cargos de gestão na universidade e como são instruídas a respeito, verificando se há espaço para iniciativa pessoal e, ou, pessoas diferenciadas, o que ajuda o ambiente a ser propício ou não ao empreendedorismo;
- b) como é o planejamento, se existe, se é executado, se existe flexibilidade, se é bem visto pelos gestores;
- c) como se lida com problemas emergenciais, nesse caso falta de funcionário, verificando se a cultura tende para a solução ou desconsideração do problema.

Considerando os aspectos apresentados, a primeira parte desta análise é quanto à maneira pela qual cada gestor assumiu o cargo atual, se foi através de uma candidatura espontânea, se foi indicação ou convite à candidatura ou ao cargo. O objetivo dessa questão é analisar se a iniciativa pessoal tem espaço na gestão universitária em relação aos cargos em estudo.

Para eleger-se ao cargo atual a maioria dos respondentes, quatro pessoas, foi indicada ou convidada à candidatura; três gestores se candidataram espontaneamente, dois foram indicados ao cargo e uma pessoa assumiu o cargo de gestão devido ao fato do ocupante anterior tê-lo deixado para assumir outra função na universidade.

Constatou-se, através das respostas e comentários dos gestores, que há espaço para iniciativa pessoal em assumir cargos, mas essa iniciativa deve estar atrelada às boas relações do futuro candidato ou futuro gestor e de suas competências e experiência percebidas pelos que trabalham ao seu lado. Pinchot III (1989, p.170) apresenta alguns fatores ligados à liberdade dentro de organizações e que as predispõe para o intraempreendedorismo, nesse caso pode ser observada a “auto-seleção”, não de maneira plena, mas em partes pois o indivíduo pode decidir o papel que quer assumir mas precisa trabalhar para conseguir essa colocação.

A maneira pela qual os gestores se preparam para assumir os cargos de gestão também foi questionada dentro de proposições e aberta a comentários extras.

A maioria dos entrevistados, nove pessoas, buscou orientação junto a pessoas que ocuparam o cargo anteriormente – incluindo ou não o ocupante imediatamente anterior. O único gestor que não buscou orientação junto aos ocupantes anteriores do cargo não o fez pelo fato de que ele ocupa cargo em área que é recente na universidade.

Embora não exista um manual de trabalho específico para cada área de gestão os gestores citaram o regimento interno do CSE e a legislação da UFSC como documentos cuja leitura os auxilia na execução dos cargos e os permite trabalhar sem descumprir a lei.

A maioria dos gestores baseou-se na própria experiência em cargos de gestão, as duas pessoas que não se basearam em sua experiência justificaram afirmando que o conteúdo dos cargos anteriores era bastante diferente do atual.

Outras formas de se preparar para o cargo foram citadas pelos gestores como a realização de reuniões entre os titulares e vices de cada função antes de iniciar o trabalho; *benchmarking* com os melhores profissionais da área na universidade ou no próprio centro de ensino; participações em cursos, palestras ou seminários sobre gestão universitária; e a própria ocupação de cargos como sub-coordenador, vice-diretor e sub-chefe auxiliam a preparação.

Nessa questão, observa-se que o caráter empreendedor dos gestores, nesse caso em buscar sua própria formação para ocupar o cargo, faz-se necessário.

Ainda em relação à capacitação em gestão, buscou-se investigar se os gestores buscam estar atualizados na área. Constatou-se que a maioria busca manter-se atualizada na área de gestão, principalmente através da leitura de livros, artigos, e materiais da área disponíveis inclusive em sites da Internet; a participação em eventos e reuniões também foi citada como forma de atualização.

Quanto à frequência com que os que se mantêm atualizados participam de eventos na área, as respostas variaram entre não frequente e participa uma vez por mês, mas a maioria participa de pelo menos um evento da área de gestão por ano.

O que pode ser percebido através das respostas é que há uma certa preocupação em entender e conhecer a gestão, mas novamente é uma questão pessoal e não algo que faça parte das políticas e iniciativas da universidade, como seria se ela obrigasse seus gestores a se manter atualizados. Levando essa liberdade em consideração, o ambiente da UFSC é favorável à iniciativa pessoal e às pessoas com diferencial para assumirem cargos de gestão.

Quanto ao segundo aspecto desta análise, o planejamento no ambiente da UFSC, todos os respondentes afirmaram que existe um planejamento de curto, médio e longo prazo na instituição. Alguns comentaram que em seus departamentos há um planejamento próprio mas que considera as diretrizes do que a universidade formaliza.

Os entrevistados citaram o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, que é um documento exigido para o credenciamento da universidade, para autorização de novos cursos e para pedir financiamentos de apoio institucional; a função do PDI é “sistematizar o planejamento na Instituição com um horizonte temporal de pelo menos um quinquênio” (UFSC, 2010, p.8); o PDI da UFSC corresponde ao período mínimo exigido de 5 anos, dessa forma o atual PDI corresponde aos anos de 2010 até o final de 2014.

Comentou-se muito sobre a importância do planejamento de longo prazo, e de seu alinhamento com o médio e curto prazo, no sentido de definir onde se quer chegar e como chegar; e o planejamento também foi citado como uma forma de ser pró-ativo na gestão pois, no setor público, deve-se ter um plano para que na hora em que um recurso seja disponibilizado ele seja aplicado no lugar certo, evitando assim que investimentos sejam realizados em coisas que não são prioritárias apenas com o intuito de não perder o recurso.

É importante acrescentar que alguns autores falam do empreendedor com alguém orientado por metas (PINCHOTT III, 1989; TIMMONS 1985 apud LONGEN, 1997), o que pode ser percebido no ambiente de gestão analisado. Através das entrevistas, principalmente quanto ao fato de cada departamento poder optar por um planejamento próprio, ao mesmo tempo em que se mantém um planejamento integrado de objetivos gerais; pode-se dizer que a autonomia de ação ainda é grande e que o PDI possui diversos objetivos que podem ser considerados empreendedores, não somente em relação à gestão, mas também em relação ao aspecto pedagógico, como institucionalizar ações inovadoras nas atividades de ensino, promover a implantação de estruturas inovadoras de pesquisa, ampliar a internacionalização das atividades da UFSC, e implementar ações buscando ampliar a captação de recursos para a consecução das políticas institucionais (UFSC, 2010).

Em relação ao terceiro aspecto de análise, que busca identificar a cultura em relação aos problemas emergenciais, como a falta de um funcionário em um dia específico, as alternativas apresentadas foram apenas três e a mais citada foi a realização das atividades pelos próprios gestores, mas a maioria comentou que isso depende de determinados fatores que fazem com que nem sempre isso seja o correto ou possível. Constatou-se que, de maneira geral, os gestores acreditam que se deve buscar uma solução quando esse tipo de problema ocorre e não deixá-lo para depois. O que Pinchot III (1989) comenta a respeito da ação do intraempreendedor, é que ele sabe delegar, mas, se necessário, faz o que deve ser feito; o que foi comentado por alguns dos gestores entrevistados.

Em geral, sobre os pontos apresentados, percebe-se um ambiente que não possui tantos entraves ao intraempreendedorismo como poderia se imaginar a respeito do setor público.

4.2 PERFIL EMPREENDEDOR

Quatro questões da entrevista tinham como objetivo colher as características mais importantes dos gestores, duas dessas questões objetivaram identificar características, empreendedoras ou não, que os gestores consideram importantes para a gestão universitária, nessas questões não foi citado o termo empreendedorismo, as últimas duas questões foram direcionadas ao tema.

Primeiramente os gestores tiveram que avaliar se a presença dos empreendedores na gestão universitária é positiva, indiferente ou negativa. Nove entrevistados acreditam que ela é positiva e um preferiu não se posicionar a respeito.

Ao serem convidados a justificar suas respostas e falar mais sobre o assunto predominaram argumentos como o de que o empreendedor seria o responsável pela realização das ações ou, nas palavras de um dos entrevistados, “o empreendedor é fundamental para que as coisas aconteçam”. Dornelas (2005, p.17) se refere ao empreendedor no mesmo sentido, afirmando que “o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”.

Outro argumento predominante foi o de que os empreendedores são responsáveis pela inovação na gestão universitária e pública. Entre outras atribuições dadas aos empreendedores dentro desta questão foram as de que eles são necessários para buscar parcerias junto a outras instituições públicas ou privadas; angariar recursos para a universidade; contribuir para que as ações sejam tomadas sem tanta resistência, pois como afirmou um dos entrevistados, “no setor público é mais fácil dizer não do que sim, mas a visão empreendedora encontra um caminho na lei”; e oferecer uma visão integrada da universidade, seu ambiente interno e externo, dando atenção às transformações regionais, globais e às tendências da gestão universitária.

Um dos gestores afirmou que não observa a presença do empreendedorismo em toda a universidade mas em algumas pessoas, em certos centros de ensino ou, nas palavras do mesmo, em “algumas ilhas”; e acrescentou que o empreendedorismo torna esses centros de ensino e essas pessoas como destaques dentro da universidade. Este gestor alerta para o perigo de se buscar os extremos: empreendedorismo ou burocracia, afirmando que a existência do equilíbrio entre empreendedores e não empreendedores é o ideal, pois se não houver empreendedores a universidade fica estagnada, mas se a burocracia e a organização não forem consideradas o trabalho também é dificultado. Fazendo um paralelo entre isso e o que Gerber (2004) apresenta, sem equilíbrio entre o administrador, o técnico e o empreendedor, ou seja, quando um dos três predomina, a organização é prejudicada; o empreendedor é importante para inovar, tanto quanto o técnico é para executar e o administrador é para organizar.

Outro gestor afirmou que as características mais importantes que o gestor universitário deve ter são “criatividade, flexibilidade com responsabilidade”; isso corrobora com o que já foi citado de que o gestor deve ter atitudes inovadoras mas levar a legislação, as normas ou regulamentos em consideração. Como abordado por Dornelas (2008), o intraempreendedor deverá trabalhar as oportunidades em uma cultura e estratégia já formadas, com regras claras, visão de médio a longo prazo e com a presença da burocracia; isso não é diferente no caso da universidade, pois ela possui uma legislação, um planejamento e diretrizes de trabalho próprias, mas isso não deve servir como inibição ao intraempreendedorismo.

Para iniciar as reflexões dos entrevistados sobre características que eles consideram importantes em gestores universitários foi solicitado que eles pensassem sobre alguém que

eles admirem nessa área e que descrevessem essa(s) pessoa(s), citando as características que originaram essa admiração.

Foram citadas mais de vinte características diferentes, sendo que aproximadamente metade dessas características têm relação com a habilidade de relacionamento com as pessoas, como prezar pela agregação, reunião das pessoas; ter liderança pró-ativa; ter capacidade de lidar com conflitos, de buscar o consenso e de pacificar o ambiente de trabalho; bom relacionamento com as pessoas, saber se relacionar com elas; habilidade de negociação política e articulação para negociar e conseguir recursos para a universidade; conquistar as melhores pessoas para trabalhar na universidade; ser justo e democrático; e pensar antes de agir para saber dizer sim e não de maneira educada.

Parte das características citadas estão relacionadas a outras características ligadas aos aspectos pessoais do indivíduo e sua atuação no trabalho, como ser uma pessoa dinâmica, com perfil acadêmico e empreendedor; colocar os interesses da instituição em primeiro lugar; ter iniciativas para desenvolver a universidade, instruir e buscar resultados; ter capacidade de flexibilizar as atividades de gestão; conhecer muito bem o ambiente de trabalho; possuir visão da dinâmica dos cursos e transformar isso em propostas de trabalho; ter visão de negócio, pensar na instituição como uma empresa que pode gerar lucro para a comunidade acadêmica e não somente para si próprio; buscar a melhoria contínua; e focar no cargo de gestão.

Os gestores também foram questionados quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes que consideram que uma pessoa deve possuir para que esteja apta a ocupar cargos de gestão. Assim como na questão anterior houve um grande número de características citadas mas, novamente, prevaleceram características ligadas à habilidade de relacionar-se com pessoas. Como era esperado, dentre as características citadas, estão características atribuídas aos gestores da questão anteriormente abordada.

Em termos de capacidade ou habilidade interpessoal, as características citadas, além das já apontadas na outra questão, incluem não ter preconceitos em relação aos alunos e à comunidade e não ser arrogante; ser tolerante e paciente; ser moderador no momento dos conflitos e não tomar partido de um dos lados; ter capacidade de liderança; ser formador de equipe, saber trabalhar com os outros; respeitar as pessoas, saber ouvir; ser capaz de receber as pessoas; ter boa comunicação e saber se dirigir às pessoas; ter uma proposta que inspire, capacidade de guiar as pessoas e mostrar que vai fazer o que propõe; e ser participativo.

Outro grupo de características bastante citado, embora não tanto quanto o anterior, tem relação com a motivação para o trabalho e têm um sentido muito próximo entre si, como ter vontade de realizar as atividades do seu trabalho; querer assumir o cargo; gostar do que faz; “fazer bem pelo bem, com bom humor” – palavras de um gestor entrevistado; ter amor pelo trabalho; e demonstrar que vai fazer.

Nas respostas a essa questão apareceram ainda algumas características sobre visão de negócio e sobre o trabalho do gestor em si, como ter visão; ter visão acadêmica e pedagógica; conhecer todas as responsabilidades e o fluxo de suas atribuições; dar resultado; e separar a gestão acadêmica da administrativa, mas ter uma noção dos dois.

É perceptível que, embora as questões dessem uma certa abertura para que o gestor citasse as mais diversas características, elas correspondem a poucos grupos; e dentre esses grupos o de maior destaque foi o que tem relação com características de habilidade com pessoas, como os relacionamentos, a comunicação e a negociação.

A última questão do roteiro referia-se diretamente às características empreendedoras. Foram apresentadas dez características bastante presentes na literatura da área aos gestores que tiveram que listar três delas que são imprescindíveis para a gestão universitária. As três mais citadas, foram:

- a) ser hábil nas relações interpessoais – citada por oito gestores, quatro vezes como a mais importante das três;

- b) ter comprometimento e dedicação – também citada por oito gestores, mas apareceu 2 vezes como a mais importante;
- c) ser capaz de identificar e explorar oportunidades – citada 3 vezes, uma vez como a mais importante.

Não foram citadas por nenhum gestor as características correr riscos calculados e ser automotivado. Já as demais características foram citadas pelo menos uma vez: planejar e ser orientado para metas, inovar e agregar valor à instituição, ter iniciativa e segurança na tomada de decisão e na implementação de ações, buscar o aprendizado contínuo e ser otimista e autoconfiante.

Para enfim apresentar o perfil empreendedor ou intraempreendedor dos gestores universitários, faz-se necessário estabelecer um cruzamento entre o que foi obtido através das entrevistas e a literatura.

Segundo os gestores entrevistados a capacidade de relacionamento interpessoal é muito importante para os gestores universitários. Nesse sentido, as características presentes na teoria que podem ser atribuídas à realidade da UFSC, considerando-se os autores Dornelas (2005), Ray e Turpin (1988 apud LONGEN, 1997), Shmitz e Bernardes (2008) e Timmons (1985 apud LONGEN, 1997) são buscar feedback e ser bom ouvinte; ser uma pessoa íntegra e confiável; ser um formador de equipes, delegando responsabilidades e compartilhando o mérito das realizações; ser hábil na comunicação persuasiva; ter capacidade de negociação; ser hábil na comunicação interpessoal; saber ouvir e adquirir informações; ter capacidade para trabalhar em grupo, ser líder e formador de equipe; e ser bem relacionado.

Quanto às características ligadas ao comprometimento, dedicação e motivação para o trabalho, que foram citadas pelos gestores, podem-se considerar, segundo Degen (1989), Dornelas (2005), Fischborn (2004 apud MIRANDA & SILVEIRA, 2009), Pinchot III (1989), Shmitz e Bernardes (2008) e Timmons (1985 apud LONGEN, 1997), as características de ter paixão pelo trabalho; ter dedicação pelo trabalho; ser otimista; ser persistente; guiar-se pela auto-realização e crescimento; ter comprometimento com princípio ético; e buscar agradar a si mesmo, bem como aos clientes internos e externos.

Em relação à capacidade de identificar e explorar oportunidades, as características que correspondem ao que os gestores comentaram são as apresentadas por Dornelas (2005; 2008), Degen (2009), Drucker (1987), Fischborn (2004 apud MIRANDA & SILVEIRA, 2009), Ray e Turpin (1988 apud LONGEN, 1997) e Shmitz e Bernardes (2008), que são, tratar a mudança como uma oportunidade; ser hábil na identificação de novas oportunidades; ser hábil em avaliar as oportunidades e pensar criticamente; possuir senso de oportunidade; e saber explorar ao máximo a oportunidade, no sentido de aproveitá-la.

Outros aspectos empreendedores citados pelos gestores durante as entrevistas e que devem integrar esse perfil são:

- a) estar sempre em busca da mudança; inovar e incentivar a inovação na organização, criando valor para a mesma (DEGEN, 2009; DOLABELA, 2008; DORNELAS, 2008; DRUCKER, 1987; PINCHOTT III, 1989);
- b) ser um líder educacional inovador, que trabalha como empresário na instituição (ELFORD & HEMSTREET, 1996 apud MIRANDA & SILVEIRA, 2009);
- c) ter necessidade de realizar coisas novas e pôr em prática suas idéias, ser criativo (DEGEN 1989; DORNELAS, 2005,2008);
- d) saber tomar decisões, ser determinado e dinâmico, ser organizado, planejar e ser orientado para metas, possuir conhecimento, aprender com facilidade, aprender com os erros e criar valor para a sociedade (DORNELAS, 2005; FISCHBORN, 2004 apud MIRANDA & SILVEIRA, 2009; PINCHOTT III, 1989; SHIMITZ & BERNARDES, 2008; TIMMONS 1985 apud LONGEN, 1997;);

- e) saber delegar , mas fazer o que deve ser feito quando necessário; ter iniciativa de ação (PINCHOTT III, 1989; SHIMITZ & BERNARDES, 2008)
- f) ter iniciativa e ser persistente na resolução de problemas, porém realista para avaliar o que pode ou não pode fazer (TIMMONS 1985 apud LONGEN, 1997);
- g) ter visão, visão integrada da organização e dos processos (DORNELAS, 2005; FILION, 2004; PINCHOTT III, 1989; SCHIMITZ & BERNARDES, 2008).

5 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi identificar o perfil empreendedor dos gestores da Universidade Federal de Santa Catarina, o qual foi alcançado através da realização de objetivos específicos, apresentados no capítulo de introdução e resgatados a seguir.

O primeiro objetivo específico compreendia a definição do perfil empreendedor de acordo com a literatura da área, o que foi realizado através da leitura de livros, dissertações, teses, e diversos artigos sobre o tema.

O objetivo seguinte foi especificar as necessidades da gestão universitária em relação ao empreendedorismo, o que foi cumprido em parte no capítulo de fundamentação teórica, no qual foram abordados aspectos peculiares da gestão universitária e de que maneira o empreendedorismo afeta a mesma, falou-se inclusive em universidade empreendedora. Outra parte deste objetivo foi cumprida na contextualização da UFSC, já que nos próprios valores da universidade é inerente o empreendedorismo, implicando na necessidade de pessoas com características empreendedoras.

O terceiro objetivo específico, analisar o ambiente da gestão universitária quanto ao empreendedorismo, foi cumprido também através da fundamentação sobre gestão universitária mas, sobretudo no capítulo de análise, pois levou em consideração características da UFSC e também informações obtidas através das entrevistas com os gestores da instituição. Esse objetivo foi cumprido e concluiu-se que o ambiente requer pessoas com características empreendedoras.

Para cumprir o quarto objetivo específico, identificar o perfil empreendedor na visão dos gestores universitários, foi necessário obter a opinião dos mesmos sobre as características que tornam uma pessoa capaz de exercer bem um cargo de gestão e, dentre essas características identificou-se uma maioria de características empreendedoras.

Além da opinião dos que lidam diretamente com a gestão, foi necessário consultar o que dizem os teóricos que tratam do empreendedorismo e estabelecer um paralelo entre a literatura e a visão dos gestores, cumprindo, portanto, o quinto objetivo específico.

Por fim, o alcance do último objetivo específico indica o cumprimento do objetivo geral, pois é a apresentação do perfil intraempreendedor do gestor universitário. Em resumo, segundo o perfil resultante da pesquisa, o gestor deve ser hábil no relacionamento interpessoal; ter comprometimento, dedicação e motivação para o trabalho; ter capacidade de identificar e explorar oportunidades; inovar, incentivar a inovação, criando valor para a organização; trabalhar como empresário dentro da instituição; ter necessidade de realizar coisas novas e pôr em prática suas idéias; ser criativo; saber tomar decisões; ser determinado e dinâmico; ser organizado; planejar e ser orientado para metas; possuir conhecimento, aprender com facilidade e aprender com os erros; criar valor para a sociedade; saber delegar , mas fazer o que deve ser feito quando necessário; ter iniciativa de ação; ter iniciativa e ser persistente na resolução de problemas, porém realista para avaliar o que pode e o que não pode fazer; e ter visão integrada da organização e dos processos.

Conclui-se enfim que, de todas as características apresentadas, o gestor universitário deve, principalmente ser uma pessoa bem relacionada, trabalhar para as pessoas com as

pessoas, saber se comunicar e formar uma equipe de trabalho competente. A habilidade interpessoal parece ser significativamente mais importante do que as demais, mas não as exclui, pois não adianta trabalhar com uma ótima equipe se não for, por exemplo, uma pessoa com visão, se não planejar ou se não for comprometido. Cada uma das características empreendedoras presentes no perfil tem sua importância na gestão universitária e deve ser buscada.

Dois tipos de sugestões se fazem necessários nessa conclusão: sugestões para a instituição na qual se realizou a pesquisa, a UFSC, e sugestões para o desenvolvimento de novos trabalhos a partir deste. Os dois tipos se complementam, pois as sugestões para a organização podem implicar na realização de novas pesquisas.

Para a organização sugere-se implementar programa de capacitação para os ocupantes de cargos de gestão antes destes assumirem, incluindo um módulo sobre o intraempreendedorismo e perfil empreendedor. Aliado à isso, sugere-se que ela implemente uma ferramenta de avaliação de desempenho baseada no perfil empreendedor, cujo objetivo não seria avaliar se o gestor é ou não intraempreendedor, mas se possui características do mesmo – lembrar do que foi comentado na análise, o equilíbrio entre ser empreendedor, técnico e administrador é importante. Poderia ser atribuído um grau de intraempreendedorismo ideal para cada cargo ou para os cargos em geral.

Quanto à realização de trabalhos futuros, baseando-se no que foi sugerido acima, uma sugestão é o desenvolvimento de um curso de capacitação de gestores incluindo módulo sobre intraempreendedorismo, outra sugestão é a criação de ferramenta de avaliação de desempenho baseada no perfil empreendedor.

Por fim, outra sugestão, que talvez deva ser a primeira a ser considerada, é a realização de uma pesquisa que indique a aceitação ou não deste perfil como parâmetro para a gestão universitária, para isso provavelmente seja necessário ampliar a amostra através da inclusão de outros centros de ensino, bem como de outros cargos, na pesquisa.

REFERÊNCIAS

AGECON, Agência de Comunicação da UFSC. **Solenidade na Praça da Cidadania homenageia primeiro reitor da UFSC**. 29 de agosto de 2010. Disponível em <<http://www.agecom.ufsc.br/index.php?id=20702&url=ufsc>>. Acesso em 12 out. 2010.

CLARK, Burton R. Em busca da universidade empreendedora. In: AUDY, Jorge Luis Nicolas; MOROSINI, Marília da Costa. **Inovação e empreendedorismo = innovation and entrepreneurialism in the university**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

COSTA, Alexandre M.; CERICATTO, Domingo; MELO, Pedro A. de. **Empreendedorismo Corporativo**: Uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. Revista de Negócios: Blumenau, outubro/dezembro 2007. Disponível em <http://www.gestaoda-comunicacao.com/aulas/gestao_emp_organizacoes.pdf>. Acesso em 14 set 2010.

COSTA, Antonio C. S.; BARROS, Carlos E. C.; SANTOS, Suziane de A. **Capacidade intraempreendedora dos funcionários públicos**: um estudo realizado em uma instituição federal. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, Foz do Iguaçu, 09 a 11 de outubro de 2007. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP-2007_TR630470_0290.pdf>. Acesso em 14 set 2010.

CSE, Centro Sócio-Econômico. Disponível em <<http://www.portalcse.ufsc.br/>>. Acesso em 20 out 2010.

DEGEN, Ronald J. **O empreendedor:** empreender como opção de carreira. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2009

_____. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa:** uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. Rio de Janeiro (RJ): Sextante, 2008.

DORNELAS, Jose C. A. **Empreendedorismo corporativo:** como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. 5. ed São Paulo: Pioneira, 1987.

FILION, Louis J. **Entendendo os intraempreendedores como visionistas.** Revista de Negócios, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 65-80, abril/junho 2004. Disponível em <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/288/275>> Acesso em 14 set 2010.

GERBER, Michael E. **Empreender:** fazendo a diferença. São Paulo (SP): Fundamento Educacional, 2004.

INPEAU, Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária. Disponível em <http://www.inpeau.ufsc.br/wp/?page_id=8>. Acesso em 12 out 2010.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Técnicas de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LIMA, David F. **UFSC:** Sonho e realidade. 2.ed. UFSC: Florianópolis, 2000.

LONGEN, Marcia T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor.** 1997. 116f. Dissertação (Mestrado) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

MIRANDA, Cristina M. S.; SILVEIRA, Amelia. Empreendedorismo corporativo no ambiente de uma universidade no sul do Brasil. XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI). Fundação Getúlio Vargas: São Paulo, 2009. Disponível em <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00254_PCN-95817.pdf>. Acesso em 14 set 2010.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring:** por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

SCHMITZ, Ana L. F.; BERNARDES, José F. **Atitudes empreendedoras e Desafios da Gestão Universitária**. 2008. Disponível em <http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/2212.pdf>. Acesso em 20 set 2010.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3a ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SILVA, Lúcia da, MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em <<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia-20da20Pesquisa203a20edicao.pdf>>. Acesso em 07 jun 2010.

SOUZA, Irineu M. de . **Empreendedorismo na Gestão Universitária**. In: *VIII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*, 2008, Asunción (Paraguay). Florianópolis : INPEAU, 2008. v. 1. p. 235-249. Disponível em <http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/2213.pdf>. Acesso em 14 set 2010.

_____. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras** : uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. 399 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Estatuto da UFSC**. Disponível em <http://ufsc.br/paginas/downloads/EstatutoUFSC_062008.pdf>. Acesso em 20 out 2010.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – 2010 a 2014**. Florianópolis, 2010. Disponível em <<http://pdi.paginas.ufsc.br/pdi-2010-2014/>>. Acesso em 24 out 2010.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.